



Kees Dullemond:  
'Werk samen en  
maak het leuk.'

DE AFGELOPEN 65 JAAR IS ER VEEL VERANDERD MAAR ÉÉN DING STAAT VAST VOOR KEES DULLEMOND (65): "VERANDERINGEN ZIJN ONVERMIJDELIJK EN ZIJN DE BRANDSTOF VOOR SUCCESVOL ONDERNEMEN." RUIM VEERTIG JAAR WERKT KEES MET VEEL ENTHOUSIASME EN BEVLOGENHEID IN DE VERZEKERINGSBRANCHE. HET MERENDEEL VAN ZIJN CARRIÈRE HEEFT HIJ ALS BEDRIJFSADVISEUR ONDERNEMINGEN NAAR EEN HOGER PLAN WETEN TE TILLEN. NU HOUDT HIJ ZICH BEZIG MET DUURZAAMHEID EN DAARIN KOMT ZIJN ERVARING ALS BEDRIJFSADVISEUR GOED VAN PAS.

# Verandering is de brandstof voor succesvol ondernemen

TEKST SARA HATTINK | BEELD SHE FOTOGRAFIE

## *Op welke momenten ben jij extra bewust van verandering?*

Afgelopen zomer was ik op vakantie in Anduze. Daar kwam ik als klein jongetje van tien jaar met mijn ouders op de camping van een perziken- en abrikozenboer. We hielpen met plukken, op grootte sorteren en netjes in dozen leggen. Mijn oudere broers mochten zelfs mee op de trekker naar de markt van Alès. Wat een avontuur. En natuurlijk aten we ze ook: het sap droop langs je mond en handen. Heerlijk, vers van de boom, kan niet beter. We waren de hele dag buiten: zwemmen en dammen bouwen in de rivier, vissen vangen voor onszelf en de kat die we mee hadden, spelen, hollen, klimmen, bootje varen, jeu de boules. Elke avond bekeef de tent in.

Veel herkende ik nu niet meer. Geen tenten, de oude boerderij stond er niet meer. De slagbomen gaan open op het nummerbord van je auto. De kinderen vermaken zich in het grote zwemparadijs of ze zitten op hun telefoon of iPad. Wij waren al blij met stromend water en een toilet. Nu rijdt men met de elektrische

auto naar de wasserette op de camping, om met de telefoon de internet gestuurde wasmachine aan te zetten. Tenten zijn vervangen door stacaravans en campers met aanhanger (waar een auto, motor of boot op staat). Volwassenen en kinderen (!) liepen al e-sigaretten rokend in het rond. Het was wennen allemaal.

## *Hoe kijk je nu terug op die ervaring?*

Door 55 jaar terug te gaan in de tijd wordt wel heel zichtbaar hoe ons leven nu ingericht is. Hoe verweven we zijn geraakt met automatisering en internet. Ons gedrag, de manier van leven en hoe we met elkaar omgaan is daardoor ook veranderd.

Ik vind het razend interessant om te zien hoe de wereld om ons heen, de hele samenleving zich ontwikkelt. Wat gebeurt er allemaal? Wat zijn de grote veranderingen en wat zijn daar de – te verwachten – gevolgen van? Waar gaat het heen? Hoe kan ik daar het beste mee omgaan? Ja, ik denk dat ik wel kan zeggen dat ik een liefhebber van veranderingen ben.

‘Door **gestructureerd aandacht** aan duurzaamheid te geven, werk je aan de toekomstbestendigheid van je bedrijf’

**Veel mensen vinden verandering lastig. Waarom is dit voor jou anders?**

Veranderingen zijn natuurlijk niet alleen maar rozengeur en maneschijn. Eerlijk gezegd vond ik de camping in Anduze van 1968 een stuk leuker dan nu. Er doen zich nu eenmaal ontwikkelingen voor met negatieve consequenties. Toch heb ik dit jaar een prima plekje voor mijn diesel ronkende camper gevonden. Aan de rivier, wat afgelegen van de drukte. Het is wat het is en het zit in jezelf hoe je met nieuwe situaties omgaat.

**Kun je hier een voorbeeld uit de financiële sector van geven?**

In de beginjaren bestond er nog geen computer en gold er de Wet assurantiebemiddeling. Internet, automatisering, digitalisering, laptops deden stapje voor stapje hun intrede in de samenleving. De wet- en regelgeving is enorm toegenomen: via de Wet assurantiebemiddelingsbedrijf en de Wet Financiële Dienstverlening tot

### ONDERNEMERSCHAP EN DUURZAAMHEID

Duurzaamheid is niet langer “iets wat we er even bij doen”. Het is een cruciaal onderdeel van succesvol ondernemen. Ondernemerschap kent drie aspecten en in elk daarvan dient duurzaamheid aan de orde te komen.

1. *Leiderschap* Geef in je missie, visie en strategie van je bedrijf duurzaamheid een plekje. Beantwoord de vragen “waarom, hoe en wat” wil ik met duurzaamheid binnen mijn bedrijf. Formuleer passende doelstellingen.
2. *Management* Maak duurzaamheid onderdeel van je organisatie, in de manier van leidinggeven en personeelsbeleid, je marketing en communicatie. Verduurzaam je pand en het woon-werkverkeer van je medewerkers.
3. *Vakmanschap* Blijf op de hoogte (met kennis en kunde) van duurzaamheid, duurzame verzekeringsproducten en verzekerbaarheid van de verduurzaming. De komende jaren wordt steeds meer ingezet op duurzaam schadeherstel, hetgeen goed aansluit op het circulair maken van Nederland. En adviseurs: hoe ga je duurzaamheid een vast onderdeel maken in het adviesgesprek met je klanten?

de huidige Wft. Dit zijn twee voorbeelden van een transitie die zich in de verzekeringsbranche hebben voorgedaan. Met enorme gevolgen voor werkprocessen, bedrijfsvoering, wijze van omgaan (en verplichtingen) met klanten, compliance vereisten, etcetera. Automatisering en Wft zijn niet meer weg te denken.

**Het woord transitie valt geregeld in deze tijd. Hoe zou jij transitie omschrijven?**

Een mooie omschrijving van transitie vind ik: *door gelijktijdige, op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen over een periode van jaren op verschillende gebieden (economie, cultuur, milieu, technologie, wetgeving) ontstaat een structurele overgang naar een blijvende, nieuwe situatie.* Je komt uiteindelijk over een periode van vele jaren in een nieuwe marktorde terecht. Zoals het vroeger was (marktorde A) zal het straks (marktorde B) niet meer zijn. Om succesvol te kunnen ondernemen in tijden van een transitie zul je de veranderingen moeten omarmen. Het is van groot belang voor het voortbestaan van je bedrijf te anticiperen op die veranderingen en ze in je bedrijfsvoering door te voeren. Doe je dat niet, dan ben je het pad van het einde ingeslagen. Kijk maar naar de automatisering: er bestaat geen assurantiekantoor dat zonder kan. Je zult dus wel mee moeten. Dat geldt dus ook voor de transitie op het gebied van energie, klimaat en duurzaamheid.

**Hoe omschrijf jij de transitie op het gebied van duurzaamheid?**

We kennen allemaal de beelden van gestrande vakantiegangers in Griekenland door de bosbranden. We zien allemaal de overstromingen in Italië. En we hebben allemaal nog de verwoestingen op ons netvlies door de enorme hoosbuien twee jaar geleden in Valkenburg (en Duitsland en België). Met overigens alle verzekeringsconsequenties van dien. Iedereen is wel doordrongen van de klimaatverandering die zich voordoet. Een belangrijk onderdeel daarvan is de overgang van fossiele brandstoffen naar groene energie; de energietransitie. Maar duurzaamheid is meer dan klimaat en milieu. Het richt zich ook op sociale en economische aspecten: gelijke behandeling van mensen, inclusiviteit, gezondheid en vitaliteit, bestrijding van armoede, gelijke toegang tot financieel advies en dergelijke. Al deze elementen zijn vastgelegd in de zeventien ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Die ook betrekking hebben op Nederland en de verzekeringsbranche en die dus ook toepasbaar zijn in de bedrijfsvoering van een assurantiekantoor. Dit alles bij elkaar noemen we ook wel de duurzaamheidstransitie. Die voltrekt zich in een periode van 1990 tot en met 2050.

Waarom 2050? Omdat er diverse doelstellingen zijn verwoord om in 2050 bereikt te hebben: het Klimaatakkoord, bedrijven zijn CO<sub>2</sub>-neutraal en Nederland wil een volledig circulaire economie zijn. Waarom 1990? Omdat die datum als ijkpunt wordt genomen inzake het niveau aan CO<sub>2</sub>-uitstoot (die we dus in 2050 op nul willen hebben). Uiteraard is het denken over en het werken aan een betere toekomst van de wereld al ruim daarvoor met de oprichting van de Club van Rome in 1968 in gang gezet.

### Liggen we op koers?

Dat is een moeilijk punt. Qua tijd zijn we, met nog zo'n 27 jaar te gaan al over de helft. Maar onderzoek laat zien dat we achter blijven met onze inspanningen en resultaten. In dit tempo zijn de (klimaat- en SDG-) doelstellingen niet haalbaar. Om die reden is INSVER ook opgericht. Om een snellere en betere transitie naar een duurzame samenleving mogelijk te maken. En om de verzekeringsbranche zelf sneller te verduurzamen. Sinds de oprichting van INSVER in december 2021 is al veel bereikt. De aandacht voor duurzaamheid neemt toe, het onderwerp is bespreekbaarder geworden en steeds meer initiatieven zien het licht. Ik ben trots op onze verzekeringsbranche en hoe er stappen worden gezet. Als we met elkaar, als financieel adviseurs en verzekeraars, weten te versnellen, dan denk ik dat we wel degelijk op koers liggen. Vooral ook als de diverse belangenorganisaties elkaar in een samenwerking met INSVER rond duurzaamheid weten te vinden.

### Waarom heb jij je als bedrijfsadviseur specifiek op dit onderwerp gericht?

Al een jaar of veertig ben ik bezig om assurantielokantoren van bedrijfsadvies te voorzien zodat ze succesvoller kunnen functioneren. Een paar jaar geleden besloot ik dat het tijd was om mijn focus te verleggen: ik wilde maatschappelijk meer van betekenis zijn en stelde mezelf de vraag wat kan ik aan de samenleving teruggeven? Zo ben ik op het dynamische en belangrijke onderwerp duurzaamheid uitgekomen. En hoe mooi blijken de onderwerpen duurzaamheid en ondernemerschap met elkaar samen te hangen. Met mijn ervaring als bedrijfsadviseur kan ik nu de branche als geheel en individuele kantoren helpen om duurzaamheid in het ondernemerschap op te nemen. Hier kan ik voor mijn gevoel van betekenis zijn en verschil maken.

### Hoe kan een assurantielokantoor met duurzaamheid aan de slag?

Er zijn veel raakvlakken tussen duurzaamheid en ondernemerschap. In het kader bij dit artikel staan ze kort vermeld. Neem als ondernemer even afstand van

### LEIDERSCHAP EN DUURZAAMHEID

Succesvol ondernemen is inspelen op veranderingen. Omarm ze, maak er gebruik van en doe je voordeel er mee. Veel veranderingen geven kansen om te ondernemen. Ondernemerschap in veranderende tijden begint met de volgende drie succesfactoren van leiderschap.

1. *Krachtig ondernemend leiderschap* Leiderschap vereist de wil om te ondernemen. Een ondernemer moet inspelen op de veranderingen die zich voordoen en niet bij de pakken neer gaan zitten. Een succesvolle ondernemer geeft leiding aan zichzelf en aan zijn organisatie. Doe aan kritische zelfreflectie: is het bedrijf wel ondernemend genoeg bezig?! Anticiperen we voldoende op de duurzaamheidstransitie?
2. *Heldere en vernieuwde missie en visie* In tijden van een transitie is het van belang te kijken naar de plaatsbepaling van het bedrijf: waarom is het bedrijf op deze aarde en welke betekenis wil het hebben richting de klanten? Welke waarden hanteert het bedrijf hierbij? Wat versta je onder duurzaamheid en welk belang wil je dit geven in de ontwikkeling van het bedrijf in de komende vijf jaar?
3. *Focus en concrete strategische keuzes* Focus op waar de organisatie echt goed in is. Implementeer nieuwe ontwikkelingen in je dienstverlening. Maak goede strategische keuzes, zoals verdergaand specialiseren, of juist differentiëren, samenwerken en/of bepaalde zaken afstoten. Hoe kun en wil je de klanten in hun duurzaamheidsambities bijstaan? Stel helder beleid en actieplannen op voor de komende jaren.

de dagelijkse gang van zaken. Ga als het ware boven je bedrijf zweven en kijk eens goed wat er allemaal gebeurt. Stel jezelf veel vragen en ga op zoek naar de antwoorden. Durf nieuwe lijnen te trekken: maak keuzes en neem beslissingen. Door gestructureerd aandacht aan duurzaamheid te geven, werk je aan een betere toekomstbestendigheid van je bedrijf. Want duurzaamheid is niet meer weg te denken. We bevinden ons met z'n allen in een energie-, klimaat- en duurzaamheidstransitie. Dat raakt alle klanten van de verzekeringsbranche én het raakt dus alle adviseurs en verzekeraars. Mijn advies is niet langer te wachten, maar aan de slag te gaan. Maak van duurzaamheid een vast onderdeel van je onderneming. Door op een speelse manier met uitdagingen en verandering om te gaan, kun je het verduurzamen van je bedrijf leuk maken. INSVER wil ondernemingen in de branche daar graag bij ondersteunen. Inmiddels zijn we diverse samenwerkingen aangegaan en dat helpt bij deze transitie. Dit adviseer ik dan ook aan iedere ondernemer: Werk samen en maak het leuk! Veel succes en plezier met ondernemerschap en duurzaamheid! ■